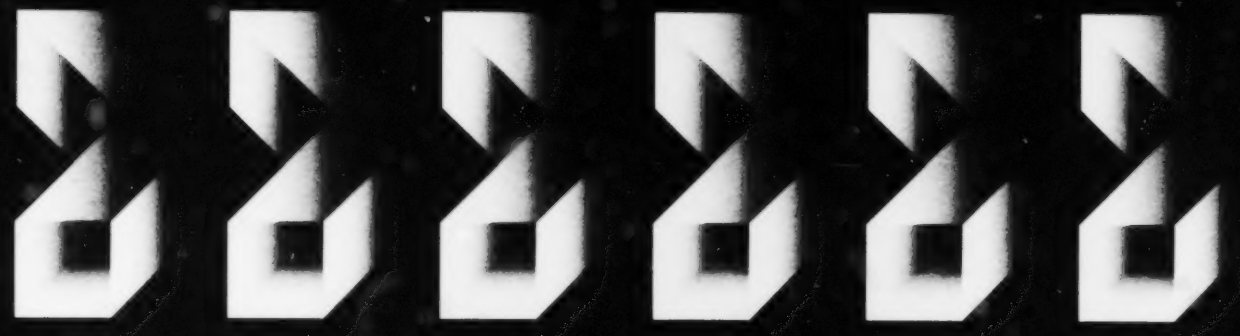
Health Canada Sante Canada

Audit and Accountability Bureau

Bureau de la vérification et de la responsabilisation



AUDIT REPORT

Audit of the Management of the Personnel Management Information System

Canada

103-05248/

AUDIT REPORT

Audit of the Management of the Personnel Management Information System (PMIS)

Audit Conducted by
Progestic International Inc
Under the Direction
of the
Audit and Accountability Bureau
Health Canada

Audit # A2901

Audit Chronology

- Audit examinations started — November 2000
- Audit examinations completed — March 2001
- Draft audit report accepted by the Assistant Deputy Minister, Information, Analysis and Connectivity Branch and the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch — November 2001
- Final audit report approved by the Chair, Departmental Audit and Evaluation Committee — 11 December 2001

credits

This audit was conducted by **Progestic International Inc** under the direction of the Audit and Accountability Bureau. The departmental project manager was **Carolyn Jeffrey**, Senior Auditor, under the general direction of **Gary Barber**, A/Director, Audit Operations.

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY 1

INTRODUCTION 4

OBSERVATIONS 5

A ROLES AND RESPONSIBILITIES 5
- *i) PMIS Administration* 5
- *ii) PMIS Operation* 9
- *iii) PMIS Maintenance* 11

B ENHANCEMENTS 12
- *i) System Enhancements* 12
- *ii) Systems Changes* 14

C SYSTEM OPERATIONS 17
- *i) Data Input* 17
- *ii) Data Integrity* 19
- *iii) Security* 21
- *iv) Data Extracts* 22
- *v) Reports* 23
- *vi) System Operations* 25

EXECUTIVE SUMMARY

The audit was conducted to assess and report on the management, including the administration, operation and maintenance, of the Health Canada Personnel Management Information System (PMIS) with an emphasis on the following areas:

- Roles and Responsibilities
- Software Enhancements
- System Operations

The audit has produced a series of observations accompanied by recommendations for management to review.

The executive summary contains only the key observations.

Roles and Responsibilities

The audit team found a general lack of management processes in the Unit. The departure of key personnel combined with insufficient formal reporting has put the Unit in a critical position to allow them to fulfill their mandate. In the current state of the organization, senior management should seriously consider reviewing the activity level of the Unit and supplementing the current staffing level with one experienced PMIS user. Greater stability in the management of the Unit is required to allow for the implementation of better management practices and reporting mechanisms.

The PMIS is the main repository of Human Resources (HR) information for the Department. All levels of management should recognize the criticality of the system. Since the system component is integral to the support and success of most business initiatives, the state of PMIS information and software evolution should be a permanent item on the management agenda.

The audit team found that responsibility for the administration of the system is limited to Technology and Management Services (TMS). The process to properly communicate with users is deficient and supporting documentation is lacking. Initiatives to provide better services by TMS were started but limited allocated resources continue to delay the implementation. The administrative responsibility for PMIS should be expanded to include the business units. The responsibility must be clearly defined and communicated to the assigned individuals.

Software Enhancements

The audit team found that the planning and monitoring of software enhancements requires strengthening and additional reporting to better clarify the linkage with the priorities of the business units. We found a number of outstanding work orders dating back more than three years. Most work orders were not identified as high priorities. The assignment of work in IMSD between A-Base and consultants is unclear. The required timeframe to deliver software enhancements is not identified, causing possible increased charges for the Directorate.

We recommend reducing software changes/investment to a minimum until the technology

direction is approved. As a transition strategy, we suggest utilizing IMSD assigned PMIS resources to provide assistance in the production of reports.

The management of work orders for enhancements should be organized in a series of structured releases on a quarterly basis to ensure better co-ordination and usage of personnel between IMSD, TMS and the Business units.

System Operations

The lack of up-to-date documentation has resulted in the creation of multiple checklists to better integrate the data entry of information in the system with the business workflow. The data entry practice depends on the local level of knowledge. A strong dependency on individuals who participated in the development of the system still exists. Sufficient resources should be allocated to finalize the on-line user manual and to allow its implementation.

Certain HR policies have impacts on the data completeness in the system and can create inconsistency in the workflow. The Directorate should evaluate the reporting impacts on its clients, ensuring adequate recording of information in PMIS.

The audit team found that the original reports from PMIS continue to be produced and updated without recent, detailed knowledge of their utility. We propose stopping the production of canned reports and reassessing the standard reporting requirements based on current reality.

The ad hoc reports are produced by TMS based on a data structure created from an extract from PMIS data files. In the last year, the Unit introduced SAS to support the report production function but no commitment was made to support this technology. With the current constraint in the availability of resources, we believe that TMS has neither the capacity to support multiple reporting technology nor the capacity to effectively ensure a proper quality assurance on the database structure and content of reports.

We strongly recommend re-assigning the responsibility of the extract and database creation to IMSD as it pertains to a DBA function. IMSD is responsible for maintaining the data structure in PMIS and also has the expertise to provide the proper database structure to support ad hoc reporting.

To reduce the misleading data interpretation of ad hoc reports, and until a better reporting technology is made available, we propose the official introduction of a closing date to create the extract which would allow business units to enter the most up-to-date information in PMIS.

The audit team found that since PMIS has been implemented, TMS, the business units and IMSD have stopped fulfilling their responsibility for maintaining data integrity. The current PMIS file structure allows for duplicate information and data inconsistencies. The business units are aware of invalid information in PMIS but no action has been taken to correct the problems. The loss of PMIS - experienced personnel in TMS and the business units has reduced the capacity to put a preventive process in place to minimize data inconsistency.

There is an urgent need to standardize the level of information to be captured in PMIS. HR

Directorate should clearly define the data to be recorded in PMIS and assess their capacity to maintain the expected level of information across all business lines. They should also put a continuous data integrity process in place to ensure a minimum standard for the quality of information.

IMSD should be responsible for developing a series of utilities which will ensure table integrity for duplicate information and identify data inconsistencies.

The role of the Data Service Unit should include a data management function to ensure that terminology is consistently defined and that the level of information in PMIS is monitored.

INTRODUCTION

Background

Since 1992, Health Canada has used a fully operational, mainframe-based system, the Personnel Management Information System (PMIS), to deliver its human resource information. Over the years, the system has been modified and expanded to meet new service demands. For example, the Leave subsystem was added in 1994 and the Staff Relations subsystem was created in 1996 to meet Treasury Board (TB) data collection and reporting requirements. Most recently, an Interactive Leave and Attendance Module (ILAM) was implemented which allows employees to request leave records. PMIS is updated via a download from the ILAM system.

The PMIS/Data Services Unit in the Technology and Management Services Division is responsible for the overall management of the PMIS. Their duties include problem identification and resolution; user support; the generation of a variety of routine and ad-hoc client-requested reports; administration of user access and security; the maintenance of data quality; and a number of other related duties.

Audit Scope

The objective of the audit was to independently review, assess and report on the management, including the administration, operation and maintenance, of Health Canada's Personnel Management Information System with emphasis on:

- roles and responsibilities;
- enhancements; and
- system operations.

Methodology

Progestic initiated the audit work by collecting and reviewing relevant documents. To complete our understanding of the PMIS environment, we developed specific interview questionnaires to assist in conducting interviews with staff directly involved in the management and delivery of PMIS.

The audit was carried out in three phases:

- A Preliminary Survey Phase;
- A Fieldwork Phase; and
- An Analysis and Reporting Phase.

Acknowledgements

Progestic acknowledges the contribution made by numerous individuals who gave their time to meet with us and to present their points of view in support of our task. Without their contribution, it would not have been possible to carry out the audit mandate.

OBSERVATIONS

D. Roles and Responsibilities

PMIS Administration

Observation 1

The Management of TMS is in a constant state of change and formalized processes are inadequate to ensure a continuum in the management of its operations.

The Director of TMS and the Chief, Systems left their positions and were replaced on an interim basis. The Head of Data Services has been staffed by an individual external to the organization and the Supervisor of PMIS Administration is - **Personal information deleted (4 words) in accordance with Section 19(1) of the Access to Information Act**.

The reporting in place is informal and a strong culture of responsibility exists in the Unit.

According to the previous Director, the A-Base budget for the Unit is not sufficient to sustain an adequate level of support. Five positions are A-Base funded, three positions are funded annually from CHRTO RAC funding and two positions are not funded. The RAC funding must be requested and approved each year.

The new ILAM system was introduced in November 1999. The two PMIS administrators are also responsible for supporting the user community in the usage of ILAM because the ILAM support person is on maternity leave.

The operating staff is responsible for providing a certain level of performance to Business units and users of PMIS without strong management support.

More specifically the audit team found that:

1) ***The continuous switching of directors is not conducive to establishing a stable environment.***
As these appointments are only temporary, there has not been continuity in the management philosophy in TMS. There is therefore no clear responsibility and accountability for TMS and the different projects in the Unit.

2) ***There are no formal reporting practices in place.***
The change in management, transfers and unavailability of key individuals have resulted in an unstructured organization within TMS. There is however a strong sense of responsibility among the staff.

3) ***Performance indicators for PMIS support were established in 1996 but never re-visited.***
Performance indicators are not recorded and therefore, performance cannot be measured. There is no log of service requests or the status of those requests. One of

the PMIS administrators keeps a manual log of requests.

Some of the last published performance indicators are not reasonable. The one hour response to user-id problems is mostly achievable, but it is too high a target against which to measure performance. It will not be possible to consistently meet this target without having a full-time help desk operation in place.

The service staff lack experience in client service methodologies and have no management guidance.

4) ***A number of recommended initiatives for PMIS have not been implemented.***

Studies for the enhancement of PMIS, including host on-demand, the data quality and integrity review, and the review of the Data Service Unit (DSU) have been conducted. It is difficult to assess whether any organized actions have been taken to implement the changes identified by these studies. In the last IM/IT 2000-2001 planning process, the interim director identified two other desirable initiatives: the rejuvenation project to replace PMIS and the implementation of a Human Resources data warehouse.

Conclusions

- At this stage it is not clear who carries the responsibility or accountability for the proper management of TMS.
  HR Comment: *Although there were a number of individuals in acting positions, there was a hand-off responsibility for the management of TMS such that there was always someone accountable.*
- Without formal reporting, it is difficult to manage user expectations and to provide proper support to personnel.
- TMS would benefit from gathering statistics by activity level to monitor the quality of their services and to provide management information to support staffing requirements.
- Previous studies including the findings of this audit have provided enough support to management to prepare a comprehensive action plan.

Recommendations

- Stabilize the management of TMS and focus on establishing a management process to effectively report on the core activities (help desk, report produciton, technology evolution, support to HR main initiatives (UCS,etc).

Observation 2

Planning documents are not up to date and do not allow management to get a clear understanding of the general state of affairs.

Limited planning documents were found during the audit. The TMS operational plan contains operational (day-to-day) activities and project activities in no particular order of priority. The plan does provide a chronological list of events for each activity. There is a PMIS Work Plan 2000/2001 which provides a list of enhancements in order of priority. TMS develops both plans, and TMS and IMSD use the PMIS work plan.

The TMS Operational Plan was last updated in April 2000. During this audit, the acting director of TMS updated the operational plan and changed its format to better manage and monitor timeframes and the allocation of resources .

There is no evidence that the plans were presented to Senior Management. The auditor found no reference to PMIS in any of the HRMS meeting agendas or minutes provided to the audit team..

HR Response: *The TMS 2001-02 work plan was presented at HRMC along with other divisional work plans. In previous years PMIS work plans and enhancement priorities were also presented at HRMC but may have been discussed at roundtable rather than as an agenda item. In those instances the PMIS may not have appeared as a distinct HRMC agenda item on the documentation reviewed by the auditors.*

The TMS Operational Plan also includes, as activities, some enhancements of the PMIS Work Plan. The information is duplicated on both plans and it is difficult to assess the best source for progress reporting.

Conclusions

- The director is in a constant reaction mode as the progress is not monitored against timelines and s/he can not easily analyse TMS capacity to accept additional projects from Senior Management.
- Better organization of the planning documentation would provide improved monitoring of the priorities and budget.

Recommendations

- The Operational Plan should be organized to inform Senior Management on the activity level of TMS and the progress of major initiatives. It should be presented at least on a quarterly basis to the HRMS Committee for review.
- The budget should clearly identify and monitor activity levels. Actual expenditures per project should be recorded and made available to TMS to assist in future planning.
- PMIS activities should be categorized under main areas (Business Support Initiatives, DSU Activity Report, Software Enhancement projects).

Observation 3

TMS is unable to replace critical resources.

In addition to the instability of management in TMS, the HR Systems Officer is on extended sick leave, the Senior Technical Projects Officer left at the end of January 2001, and one of the report programmers will be leaving the Unit.

The unavailability of a key resource person on extended sick leave has seriously affected the level of support to the business units. Because this individual was providing the leadership and the overall knowledge base to TMS, her departure created a huge gap in the ability of the group to provide those services.

TMS is also losing their critical mass of business and technical knowledge.

During the audit, the Project Leader of the ILAM project was appointed to the Chief, Systems position. The individual's previous system and project experience should provide stronger technical leadership. To our understanding, that person will continue to be the liaison between TMS and IMSD. Since the individual will still occupy an IMSD position, s/he could be put in an awkward position if TMS and IMSD do not share the same vision.

Conclusions

- The expectations placed on the current workforce surpasses their capacity to deliver. The administrative responsibilities are not clearly defined and communicated both within TMS and outside the organization. The situation makes it virtually impossible for staff to concentrate on all aspects of their mandate.
- A number of administrative tasks are unattended or delayed beyond reasonable timeframes causing additional problems that would not have occurred if sufficient resources had been assigned to TMS.

Recommendations

- The HR Systems Officer position should be filled on an assignment basis with an experienced PMIS user to support training, user assistance and software enhancement support.
- Until more stability occurs in TMS, some reporting responsibilities should be shifted to IMSD. As a transition strategy, the unit should utilize personnel from IMSD who provide PMIS support to assist in the production of reports.

PMIS Operation

Observation 1

Lines of communication between TMS and the business units need to be strengthened

Communication between TMS and the business units is informal and no policies or procedures related to communications, have been sent to the business units during the past two years.

More specifically, the audit team observed that:

1) ***There are no official points of contact in TMS.***
TMS supports the business units in various areas. In each of these areas a support person or a single contact number should be identified for the business units. Currently, the business units contact the person they know in TMS and rely on that person to communicate their request to the appropriate area. Problems experienced in the Pay and Benefits sub-system are still reported to two individuals who were previously associated with TMS. Requests for ad hoc reports are made to HRP who then forward them on to DSU.

2) ***Multiple lists of users exist in TMS.***
There is no standard list of users by business function.

3) ***There is no central recording to monitor responses to problems.***
The business units often report problems but no response is received back. For example, an e-mail was send to PMIS in January 2001 about duplicate records in the system. When the audit was done, no action had been taken.

Problems are not always recorded and acted on in a timely fashion. The business units feel that some of their requests are not acted upon. This may be due to historical experiences where problems recorded in 1997 are only now being addressed.

Conclusions

- Clearer lines of communication would streamline requests thus creating fewer interruptions for the staff.
- Attending to a number of problems in a timely manner could also diminish the effort required to correct data integrity problems.
- The availability of management information could improve the general efficiency of staff response to requests. It would also provide information for pattern analysis and allow the support staff to implement corrective measures.

Recommendations

- Broadcast messages should be used with caution. The importance of a message is often assessed based on the recipients. TMS should target the proper audience with each message.
- TMS must decide on both its support strategy and its points of contact. Once the decisions are made, a memorandum identifying the different services and the one contact or number per service area should be sent to all PMIS users.
- In TMS, a central recording system should be implemented from which requests and responses could be monitored.

Observation 2

There is no established responsibility for PMIS outside of TMS.

Outside the Unit, personnel in the Business area are not officially responsible for the operation of PMIS such as: security, personnel movement, and system validation.

The audit team did not find any administrative procedures relating to the operation of PMIS in the business units. In the Winnipeg region one person is identified as the key contact for PMIS. This person is responsible for representing the region in staffing and classification matters but not for any administrative functions. The regional support responsibility lies with the individual with the most PMIS seniority.

Personnel in the business units have no formal procedure to inform PMIS administration about staff movements or security. As a result, long user lists must be maintained by PMIS administration, many of whom are no longer associated with PMIS. It also distorts the number of PMIS users.

There is no single contact in the business units to ensure adherence to approved practices for the operation of the system.

Conclusions

- Different approaches in the user communities create inconsistencies in operations. The staff turnover combined with the lack of documentation dilute the proper use of PMIS causing different levels of data recording and incomplete departmental reporting information.

Recommendations

- A draft version of an on-line user manual exists in TMS. Sufficient resources must be allocated to complete and distribute it to all HR assistants.
- The administrative responsibilities must be clearly defined and at least one individual in each business unit should be assigned those responsibilities.

PMIS Maintenance

Observation 1

The governance for software maintenance is documented but it is not operational.

A document was developed to describe the governance process. The enhancements to the software are governed by a three-level committee structure. The PMIS User Consultation Committee is a forum for operational users to provide feedback and suggestions to improve the system. From the list of suggestions, the PMIS Management Review Committee establishes the priorities and the PMIS work plan for the fiscal year. The Human Resource Management Committee, chaired by the DG of HRSD, approves the annual plan of enhancements and confirms the source of funding and acceptability of completion dates.

It could not be established whether the User Committee met more than once last year. Only the minutes for the meeting in November 2000 were available. The minutes have not yet been translated and distributed to the attendees. Many users of PMIS are not aware of the governance process or the existence of such committees.

An up-to-date list of the members of the committees could not be located. The latest official list on file at the time of the audit was dated December 1997. Most of the individuals at the November meeting were not part of the original list.The committee chairs are no longer associated with TMS. There is no evidence that replacements were named and that adequate reporting is in place to ensure resources are assigned according to the managerial priorities.

HR Comment: *The Chair of the PMIS User Consultation Committee was* - **Personal information deleted (3 words) in accordance with section 19(1) of the Access to Information Act** *- but one of the PMIS administrators was acting in her place and held a meeting in Nov 2000 just before the audit started. The PMIS Management Review Committee was chaired by the Chief of HR Systems who had recently left the group in October and was replaced in February. This committee only met twice a year to recommend enhancement priorities so there was no impact on this Committee. The Human Resource Management Committee is chaired by the DG, of HRSD and that committee is still in place.*

Conclusions

- The proper use of a governance process would streamline all requests for changes and would create an exchange forum to determine priorities thus establishing official communication channels to all levels of the organization and reducing the frustration level of many PMIS users.

Recommendations

- Re-instate the governance process and establish the terms of reference of each committee (role, members, frequency).
- Ensure the proper representation of all HR functions and regions to the User consultation committee and the Management review committee.

C. Enhancements

System Enhancements

Observation 1

The determination of enhancements for PMIS lacks comprehensive planning.

A PMIS annual plan exists for the fiscal year 2000-2001. It includes priority setting, funding source, timeframe and the current status of projects. The working list shared between IMSD and TMS has 50% more work orders than can be found on the annual plan. The plan for the next fiscal year (2001-2002) had not been completed at the time of the audit.
***HR comment**: The 2001-2002 plan was completed before fiscal 2000-2001 year-end.*

There is no evidence of an approved budget or source of funding to support existing work orders and new initiatives.

The Director General has tasked TMS with providing a list of changes that could improve the daily operation of PMIS. Most of the identified changes are planned to be implemented before the end of the fiscal year 2000/2001.

Development of enhancements is started without confirmation of alignment with management priorities.

Conclusions

- TMS would benefit from a better planning exercise by ensuring that resources are utilized in support of business objectives. Enhancements can be categorized into three major areas:
    - Mandatory (legislation, business re-alignment)
    - Operational Improvements (new functionality, workflow)
    - Special Projects.
- TMS does not have a solid plan to properly start investing more resources in additional enhancements.

Recommendations

- Limit the initiation of new enhancements until proper planning is done. The planning exercise should ensure the proper participation of PMIS users, HR management and IMSD key personnel.
- Introduce a software release schedule on a quarterly basis. Each release would combine a number of enhancements. This method will help to better organize the development and implementation activities.

- Reduce software changes/investment to a minimum until the technology direction is approved.

Observation 2

Lack of user testing creates a backlog in the implementation of changes.

Most of the planned enhancements are on hold waiting for the Unit to provide acceptance testing. More than 50% of the work orders awaiting user testing do not have an individual assigned to user testing. The testing of all other work orders is done by three individuals.

Work orders initiated in 1997 have been in user testing status since September 2000. The person assigned to user testing is no longer involved in PMIS and their responsibility has not been reassigned.

IMSD is assisting TMS in testing work orders that are not updating the data files.

TMS has not yet taken over support for the Pay and Benefits sub-system.

Users in the business units are prepared to assist in the testing of changes but there is no process is in place to facilitate this.

Conclusions

- The scheduling of enhancements does not take into account the availability of resources to properly test the changes. This causes delays and accumulation of enhancements waiting for implementation.
- The level of testing should be linked to data corruption due to enhancement malfunction.

Recommendations

- IMSD has a role to play in testing enhancements. As a developer, they must perform unit and system testing to ensure the proper results. As part of the analysis, knowledgeable users should prepare test scenarios to verify the system. IMSD should strive to include test cases to support system testing scenarios.
- As a guideline, the requestor of an enhancement should participate in the determination of the testing strategy.
- Proper planning of all work orders should be done and all affected parties should have

knowledge of their responsibilities.

Systems Changes

Observation 1

The current allocation and scheduling of staff in IMSD to support PMIS is unclear.

It is our understanding that the department provides an annual A-base budget to IMSD for the support and maintenance of PMIS. Additional funding is also provided from TMS to support enhancements.

It is difficult to determine how IMSD personnel are assigned to projects. IMSD was unable to provide the audit team with a resource or project plan and most work orders in the Tracker system do not show estimated resources.

The team observed that:

IMSD has two consultants on staff who work on maintenance and enhancements projects for PMIS. Maintenance tasks performed by the consultants are charged to TMS but should be funded from the allocated maintenance budget.

Consulting costs exceed original estimates for certain work orders.

Resources are committed to low priority activities while more than 50% of the open work orders are awaiting user testing. Currently 30 work orders of low priority are under development or in user testing.

While conducting the audit, IMSD launched an initiative to clear the number of work orders awaiting user testing. All work orders not updating the system were to be user tested by IMSD and only the results presented to TMS for approval.

Conclusions

- It is difficult to evaluate the financial impacts and priorities when there is not a clear understanding of the availability of resources and the required effort.
- IMSD continues to initiate enhancements while 46 problems are on record as well as work orders for data integrity problems reported by the users which have not yet been formally identified by IMSD.

Recommendations

- IMSD and TMS should clarify the charge back mechanism for the use of external consultants to perform PMIS maintenance
- Fix and maintenance work orders should take precedence over "low" severity enhancements.
- Funding for external consultants on enhancement projects should be approved by TMS prior to the start of the project and a procedure should be established to deal with 'over budget' situations.
- IMSD should maintain an overall resource plan to monitor the usage of their resources and to establish their capacity level to undertake additional work orders.

Observation 2

System changes are not prioritized based on severity.

Data errors are identified by TMS. Correction is made directly to the data without investigating the probable cause of the errors.

Very few work orders for bugs are prioritized and some have been outstanding since 1997. There was a freeze on system changes (enhancements) on PMIS for both Y2K and when the FIRM project was implemented. These two instances did not necessitate freezing work related to the correction of system errors. It is unclear why bugs in the system were not fixed. W.O. #4019 (CL3050 - org chart errors) is of low priority, does not affect data integrity and was put on hold for Y2K. It was requested in 1997 and a programmer was assigned on March 15, 2000. This work order was put in production in September 2000, but was put back into user testing status because the problem was not corrected.
W.O. #4055 was prepared for a similar type problem.
Changes to reports were assigned higher priority than system changes to correct data integrity problems.

Conclusions

- Bugs were not fixed in a timely fashion and behind the screen changes have become a necessity in PMIS as there is no alternative available.
- Most system changes affect the integrity of the data. If these errors are not fixed and prevented from happening in the future, they will further impact the reliability of the PMIS data.

Recommendations

- System changes (bugs) should always have the highest priority in the work allocation. IMSD and TMS should ensure the proper allocation of resources to perform the system changes.
- Once a bug is detected and fixed, IMSD should evaluate the impact on the data integrity and take corrective measures.

Observation 3

The status of system changes is not consistent between IMSD internal systems and the PMIS enhancement/maintenance report.

Not all outstanding work orders are reported on the PMIS Enhancement/ Maintenance report (W.O.#2768, 2827, 2890, 2986).

The Tracker system is used to register work orders for PMIS and to track the status of the work orders. It is not consistently updated with the status of the work orders.

W.O.# 2755 shows the change to be on hold while it is indicated on the PMIS ENHANCEMENT / MAINTENANCE as being in user testing allocated to a different programmer. The work order was initiated on December 5, 1997, yet there is a history of the problem since January 13, 1997.

W.O. #2995 shows on Tracker as User Testing while the PMIS ENHANCEMENT / MAINTENANCE report shows it as waiting to be migrated to PACPT.

Conclusions

- Multiple sources of information create inconsistencies in the reporting which makes it difficult to synchronize the update of reports.
- IMSD should know the impact of the errors and should assist TMS in identifying priorities for these changes. TMS does not have the facts to make decisions regarding the management of the system portfolio (enhancements and system changes).

Recommendations

- Efforts should be focused on using one source of information rather than multiple recording systems. If the Tracker system is IMSD's standard reporting tool, TMS should consider using the same system for TMS monitoring requirements.
- All open work orders should be reported on the PMIS Enhancement / Maintenance report and prioritised based on severity.
- The PMIS Enhancement / Maintenance report format should be modified to clearly differentiate the status of system changes from enhancements.
- TMS should develop performance indicators to monitor the level of service by IMSD and the investment in system changes.
- System changes should be planned and scheduled.

C. System Operations

Data Input

Observation 1

The system is integrated with the current workflow in the business units but close co-operation between the different lines of business (classification, staffing, pay and benefits) seems to be lacking.

The HR assistants use the system in the day-to-day operations. The lack of knowledge about proper documentation has led to the development of local checklists to link the system screens to the business transactions.

TMS has created a checklist to support business units but it is not used by the PMIS users visited during the audit. Winnipeg region was not aware of its existence. Staff do not always understand the purpose of certain fields. Each location is using PMIS in isolation without a good understanding of the importance and usage of the information.

Recording of activities on CLOG (the part of the PMIS system responsible for tracking activities) is not integrated in the workflow and is viewed as a separate function.

Pay transactions from the download of PWGSC to PMIS cannot be completed if certain staffing actions are not completed.

HR units do not always get all the information required to initiate an action in PMIS.

Conclusions

- The data is entered in PMIS to the best knowledge of the HR assistants.
- TMS report production would be improved if data entry staff had a better understanding of the various sources in information used..
- There is a general lack of awareness of the importance and functionality of the system.

Recommendations

- Implementation of the on-line manual to assist in the awareness process.
- TMS should review its checklist to determine whether a universal checklist with standard templates could assist the business units.

Observation 2

The monitoring of the data in the system is not performed systematically and management does not enforce corrective actions.

PMIS information cannot be used with other desktop software (word processing, spreadsheet) but remains the prime source of information to Management. As the system does not provide direct benefits to the staff, the priority assigned to data entry is very low. Management at all levels does not seem to communicate the importance of the system or its usage to manage the HR functions.

The team also observed that:

1) ***Some system problems have been outstanding for several years.***
Work orders from 1997 are only now being attended to.

2) ***Error reports are not attended to in a timely manner.***
Corrections are identified but not entered in PMIS. The interface between PWGSC and PMIS creates unresolved transactions. Since PMIS is not the main system to pay employees, outstanding transactions in PMIS are not corrected in a timely manner and cause other transactions to be rejected.

3) ***The completeness of information varies from business unit to business unit.***
Each unit has its own checklists and processes for entering the PMIS data.

Conclusions

- Problems identified years ago may no longer be relevant due to a change in requirements. This can cause unnecessary analysis and time spent by IMSD and TMS.
- PMIS is expected to provide HR information to the department. If the relevant data is not captured, the reports could provide incomplete, erroneous and unreliable information.

Recommendations

- There is an urgent need to standardize the level of information to be captured in PMIS. HR Directorate should clearly define the data to be recorded in PMIS and assess their capacity to maintain the expected level of information across all business lines.

Observation 3

Current business practices could create misleading information in the system.

To concurrently initiate a staffing action and a pay transaction, managers use the same source document. It would be beneficial to initiate a pay action after concluding a staffing

action. The current practice of completing a pay action before the staffing action causes errors from the download of the pay system and possible discrepancies between staffing and Pay tables in PMIS.

Acting appointments of less than 4 months are not recorded in PMIS. Departmental assignments are also not recorded in the system.

Conclusions

- PMIS cannot provide complete information about acting pay.
- It will be difficult, almost impossible, for a manager to determine the workforce occupying a position by using the PMIS system.

Recommendations

- Inform users that they can use a fast-track process for emergencies that will ensure the proper updating of PMIS.
- Evaluate the policy in place on acting appointments and assignments and recognize the impact on the accuracy of PMIS reports.

Data Integrity

Observation 1

The system allows the entry of incorrect/incomplete data.

Position numbers are often entered incorrectly. PRI numbers are not recorded consistently in the system. Duplicate records can be created. During the extract process, DSU produces a list of errors and supplies it to PMIS administrators who inform the users to rectify the data. DSU then changes the data manually in the extracted database.

Users inform PMIS Administrators about errors found in the system. These communications are usually in the form of an E-mail and it is dependent on the recipient to follow up. The errors are not logged centrally and feedback is not always sent back to the requestor.

Some data errors are fixed behind the screen by a small group of PMIS users. These changes are not logged and input errors can be made. This practice does not occur often and the PMIS administrators have a write-up on how to make these changes.

Manual changes are not edited according to the rules in the system. Data can be entered directly in the VSAM files by anyone assigned the "1010PROG" profile.

The errors are not reported systematically to IMSD as system problems.

Conclusions

- Evaluation of errors could provide a method of introducing new edits in the system to

prevent incorrect entries.
- Corrections to the extracted database will create inconsistency between the information in PMIS and the reporting database.

Recommendations

- Investigate the reason for the necessity of going behind the screens to fix data and initiate work orders to improve the edit routines to minimize the reoccurrence of such problems.
- All errors should be reported to IMSD as system problems.
- All fixes should be done on the PMIS files through tested and approved edit routines or limited to a single power user.

Observation 2

The responsibility and accountability to maintain data integrity in the system is not clearly defined.

The business units will, from time to time, perform ad hoc clean-up exercises to the data in PMIS.

The business units do not have a continuous monitoring function of the information contained in PMIS. Even if as users of PMIS reports, they have a great concern on the quality and integrity of the information, no personnel from the business units are assigned to ensure a level of quality.

The previous Senior Project Officer was running sanity check reports. The programs cannot be located and her departure has reduced the opportunity to reinstate it.

Programs are executed every two weeks on the mainframe to ensure that the two PMIS files are kept in sync. IMSD could not identify the cause of the inconsistency. A decision was made to periodically update the incorrect file with the information from the correct file.

No data model exists for the ad hoc reporting database to ensure the same integrity as in the PMIS system. It could not be confirmed whether a data model exists for the mainframe system. Duplication of information exists in the current file structure of PMIS. Information entered on a specific screen is not necessarily applied to all PMIS tables.

Conclusions

- Each organization involved in PMIS must be accountable for the integrity of the information. All parties involved must share the responsibility. Presently, TMS is seen to be responsible for the PMIS integrity problems. IMSD and Business units must start to assume their role in maintaining the proper level of integrity.

Recommendations

- IMSD should develop a series of programs to ensure table integrity. The cause of the integrity problems should be identified and corrected.
- The DBA function on the reporting data base should be moved to IMSD.
- The role of DSU should be to report data problems to management and the business units and to monitor and coordinate corrective activities.
- Business Units should be assigned responsibility for data integrity. The scope of responsibility should be clearly defined and communicated.

Security

Observation 1

The system security is adequate to prevent unauthorized access to the system but a list of active users is not maintained.

There is a sufficient level of technical security to protect the access to the system. The management of business units seems to lack a certain rigor in applying proper procedures to minimize the risk of unauthorized access.

There are 400 PMIS users recorded in the system but only 150 of them are active. Original profiles were created based on the duties of the users. The Unit is still using these profiles to limit the access to areas of the system.

Access for users who have not used the system for 30 days will automatically be cancelled.

Conclusions

- The number of users is over-stated. Communication with active users could be simplified if the exact list could be maintained.
- The maintenance of the user lists is not seen as high priority.

Recommendations

- IMSD should supply the list of individuals with expired passwords to TMS. The list could be used to manage the list of active users.
- The business units should ensure that the current PMIS profiles assigned to staff is aligned with their need to access the system.

Data Extracts

Observation 1

The current extract process is cumbersome and does not match the business cycle.

The ad hoc reports are produced from the download of PMIS data to a PC platform. Since the data in PMIS is not date stamped, the download from the mainframe must be performed very early in the month in order to capture the monthly activity and enable static reporting. This process does not allow business units with a closing period to enter any backlog. In addition, once the monthly extract is done, it is extremely difficult to repeat the process in order to produce the same static database or to explain the changes, since updates by the business units are continuously applied to PMIS and cannot be traced to the data element.

After the extract, DSU runs reports to validate the data and the data structures. On occasion DSU has not been notified at the time that changes have been made to the file structures in PMIS. When they were notified, DSU could not assess the impact of the changes.

The DBA function for the report database is currently the responsibility of the DSU. With the shortage of resources in TMS, this function is not dealt with professionally.

Conclusions

- Separate groups maintain the file structure on the mainframe system and the reporting database. The coordination between groups could be difficult and file structure changes made to the files in PMIS could generate invalid data in the reporting database.
- The validation of the data after the extract takes 3 – 5 days. It is a very time consuming and tedious process.
- Monthly reports produced by DSU do not contain all the information for that month.

Recommendations

- Implement an official closing period for the business units to enter data in PMIS. The period should allow sufficient time to process any backlogs.
- Move maintenance of XtractManager and the DBA function on the reporting database to IMSD as an extension of the PMIS support.

Reports

Observation 1

Mainframe reports continue to be produced and updated without any assessment of their utility.

Canned reports continue to be produced and distributed with no recent assessment of their continuing usefulness. The reports are sent by IMSD to the Unit, which in turn is responsible for the distribution to the business units. The Unit relies on the business units to notify them of personnel changes of recipients of the reports.

The staffing officer attributes in the system are not up-to-date causing certain report distribution to be very difficult.

The person responsible for the distribution of the reports has left TMS and it is not clear who will assume this responsibility.

IMSD continues to update these reports when changes are required that affect the reports.

Since the introduction of ILAM, the necessity for some of the leave reports is questionable.

The business units do not have a list of available canned reports.

Conclusions

- PMIS is still investing money and resources in something that may not be useful.
- Users are not aware of the existence of these reports.

Recommendations

- Stop distributing the canned reports in order to re-assess their real usage.
- Re-evaluate the canned reports based on the current need of the business units.

Observation 2

The introduction of various technologies has reduced the capacity of the DSU to effectively provide reporting services.

The decision to move to SAS was made without a real business case. SAS is being used in other areas within HR but there is currently no management plan to support DSU in deploying SAS.

The resources programming reports are only proficient in one of the reporting software. One programmer specialises in SAS while the other one is responsible for the R&R reporting.

Conclusions

- The DSU does not have the critical mass to support multiple technologies.
- R&R reporting software is out-dated technology.
- Considering that the role of DSU is to provide mainly tabular reports, the investment in SAS does not seem to support this type of reporting.

Recommendation

- TMS should consider replacing R&R software by a more user-friendly reporting software that could be used by business units.

Observation 3

Management of the ad hoc reporting function lacks rigor.

Requests for ad hoc reports continue to grow every year. Last year, over 1000 ad hoc reports were produced. The volume of requests combined with the turnover of staff has caused some management problems.
More specifically the team observed that:

1) ***Reports are produced with less quality assurance.***
The DSU is issuing an ever-increasing volume of reports to Business units with a minimum of verification. In the past, the Unit had more resources available for the verification of the data and therefore ensured some data integrity in PMIS. The combination of increased workload and lack of proper staffing have limited the capabilities of the Unit to perform this function.

Users requesting the reports do not specify all the appropriate parameters and the DSU programmer, due to a lack of business knowledge, is not able to properly assess the request. Reports are therefore re-run several times until the correct information is printed.

2) ***The organization of source code does not encourage re-use.***
Over 1000 reports were produced last year. Each report is treated as a separate report. The source code is not stored in a structured way to easily find re-usable codes. Programmers copy codes from previous reports if they are familiar with the previous reports.

3) ***Central report management does not exist.***
There is no formal procedure to request reports from DSU.

The DSU has a workbook where programmers log their own reports. They are planning to deploy this workbook to all users for entering requests for reports.

Many versions of lists of available reports were found during the audit. PMIS administration found a list of reports which the current person in charge of the

reports was not aware of. With the high staff turnover in the Unit, the programmers are not fully aware of all the reports.

Users are not aware of what reports are available, or the format of the reports.

4) No statistics are available on reporting activities.
Requests for reports are not prioritized and no statistics on users, type of information, effort and future requirements are kept.

Conclusions

- HRP and DSU produce reports from the same database. The database structure is as complex as the PMIS mainframe tables. In both the mainframe system and the reporting database, there are areas of data duplication. The business rules around these duplicated areas are not defined. Similar reports could be produced by the two areas, with different results.
- Staff turnover and the effort associated with the monthly extract seriously impacts the ability of the DSU to manage the reporting function.

Recommendations

- DSU should group reports in categories to provide a repository structure. A structure could benefit the team to locate source code and to disseminate information to users.
- The role of the Data Service Unit should also include a data management function to ensure consistent definitions of terminology. One method of ensuring predictable results is to maintain the proper definition of terms.
- A formal process for requesting ad hoc reports should be implemented. There is a current Lotus Notes application that has not yet been introduced to the users but could be used to support the process. The workbook should be expanded to support management reporting.

System Operations

Observation 1

Proper use of the system is based on the level of knowledge in the business unit.

Limited training sessions were offered last year with low representation from the regions.

Knowledge transfer is from peer to peer copying local methodologies. For some business areas, the level of experience with the system is very limited. The unit is in the process of preparing a user manual in Lotus Notes to be made available on every desktop. This initiative will provide a corrective measure to address the lack of current documentation.

An up-to-date version of the documentation does not seem to exist. The latest set of documentation found was dated in 1995.

Changes to the PMIS are broadcast by sending e-mails to the users. These e-mails are not appropriate for updating the manuals. One user at Head Office found the manual of tremendous help, while one user in Winnipeg did not realise that a manual was available.

Conclusions

- Incorrect work methods are transferred from peer to peer.
- The lack of resources in TMS affected the level of support to the business units.
- E-mails received by the users are sometimes printed and added to the back of the document. These e-mails are not in a format to be able to replace a page or a section in the manuals. The result is that updates are usually not filed in the appropriate order.

Recommendations

- Investigate alternatives to classroom training. These could include:
  - Short term exchange of staff between the regions.
  - Integrated training sessions with actual business activity (on-the-job training).
  - Concentrate training on high-level volume transactions.
- Recommendations made on Observation 1 of the Data Input section would contribute to the proper use of PMIS.

Observation 2

The current level of staffing does not match the demand for PMIS support from the HR community.

The current level of staffing does not match the demand from the HR community. The same group of individuals is responsible for the day-to-day support of PMIS and ILAM, password management, access control to the system, training, working committees and other ad hoc projects. The performance expectations surpass the capacity of the HR Systems Unit.

Conclusions

- Priorities are not assigned to tasks performed by the support staff.

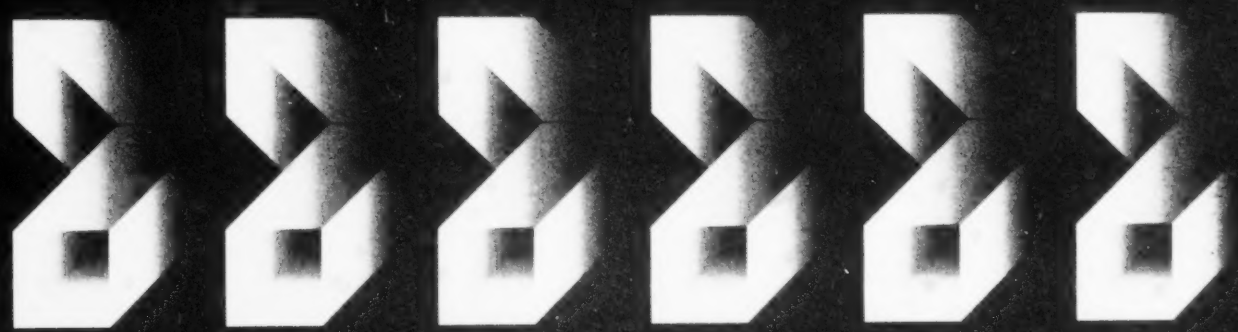
Recommendations

- Management should assist the PMIS administration in assigning priorities to the whole spectrum of the services offered.
- Knowledgeable users in the region should be used to assist in user testing.

Health Canada Santé Canada

Audit and Accountability Bureau

Bureau de la vérification et de la responsabilisation



RAPPORT DE VÉRIFICATION

Vérification de la gestion du Système D'information Sur la Gestion du Personnel

Canada

RAPPORT DE VÉRIFICATION

Vérification de la Gestion du Système D'information Sur la Gestion du Personnel

Vérification réalisée par
Progestic International Inc
sous la direction
du
Bureau de vérification et de la responsabilisation
Santé Canada

Audit # A2901

Étapes de la vérification

- Début des travaux de vérification — novembre 2000
- Fn des travaux de vérification — mars 2001
- Ébauche du rapport de vérification et du plan de mesures correctives accepté par le sous-ministre adjoint de l'information del'analyse et de la connectivité, et le Sous-ministre adjoint principal — novembre 2001
- Rapport de vérification final approuvé par le président du Comité de vérification et d'évaluation — 11 décembre 2001

crédits

La vérification dont il est question ici a été effectuée par la firme **Progestic International Inc** sous la direction du Bureau de la vérification et de la responsabilisation. La directrice responsable du projet pour le Ministère était **Carolyn Jeffrey**, qui a travaillé sous la supervision générale de **Gary Barber**, Directeur intermédiaire, Opérations de vérification.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 6

INTRODUCTION 9

OBSERVATIONS 11

A RÔLES ET RESPONSABILITÉS 11
i) Administration du SIGP *11*
ii) Exploitation du SIGP *17*
iii) Maintenance du SIGP *19*
B AMÉLIORATIONS 20
i) Améliorations au système *20*
ii) Changements au système *22*
C OPÉRATIONS DU SYSTÈME 25
i) Entrée des données *25*
ii) Intégrité des données *28*
iii) Sécurité *30*
iv) Extraits de données *31*
v) Rapports *32*
vi) Opérations du système *35*

SOMMAIRE

La vérification a été effectuée pour évaluer la gestion, y compris l'administration, l'exploitation et la maintenance, du Système d'information sur la gestion du personnel (SIGP), en mettant l'accent sur les éléments suivants :

- Rôles et responsabilités
- Améliorations aux logiciels
- Opérations du système

La vérification a donné lieu à une série d'observations accompagnées de recommandations à l'intention de la direction.

Le sommaire ne renferme que les observations clés.

Rôles et responsabilités

L'équipe de vérification est arrivée à la conclusion qu'il existe des lacunes générales en matière de processus de gestion au sein du Service. Le départ d'employés clés, combiné à l'insuffisance des rapports officiels, ont placé le Service dans une position qui lui permet difficilement de remplir son mandat. Compte tenu de la situation actuelle, la haute direction devrait songer sérieusement à réexaminer les activités du Service et à faire appel à un utilisateur expérimenté du SIGP. Une plus grande stabilité au chapitre de la gestion du Service s'impose afin de mettre en oeuvre de meilleures pratiques de gestion et des mécanismes de rapport plus étoffés.

Le SIGP est le principal organe d'archivage de l'information des Ressources humaines (RH) pour le ministère. Tous les paliers de gestion devraient reconnaître l'importance du système. Étant donné que les composantes du système sont essentielles au soutien et au succès de la majorité des initiatives fonctionnelles, l'état de l'évolution des logiciels et de l'information du SIGP devrait être un élément permanent à l'ordre du jour de la direction.

L'équipe de vérification a découvert que la responsabilité de l'administration du système se limite aux Services de technologie et de gestion (STG). Le processus permettant de communiquer convenablement avec les utilisateurs comporte des lacunes, et il en va de même des documents à l'appui. Des initiatives visant à améliorer les services offerts aux STG ont été amorcées, mais les restrictions au chapitre des ressources continuent à en retarder la mise en oeuvre. La responsabilité administrative du SIGP doit être élargie pour y incorporer les unités fonctionnelles. Les responsabilités doivent être clairement définies et communiquées aux personnes visées.

Améliorations aux logiciels

L'équipe de vérification a déterminé que la planification et le contrôle des améliorations aux logiciels doivent être renforcés et qu'il faut ajouter des rapports supplémentaires pour mieux clarifier les liens avec les priorités des unités fonctionnelles. Nous avons découvert un certain

nombre de commandes de travail en souffrance, certaines remontant à plus de trois ans. La majorité des commandes n'était pas considérée comme des priorités importantes. L'affectation du travail à la DSGI entre les services votés et les consultants est ambiguë. Les délais requis pour l'amélioration des logiciels ne sont pas précisés, ce qui est susceptible d'entraîner des coûts supplémentaires pour la direction.

Nous recommandons de réduire au minimum la modification des logiciels jusqu'à ce que l'orientation de la technologie soit approuvée. Entre-temps, nous proposons de faire appel aux ressources du SIGP affectées à la DSGI pour appuyer la production des rapports.

La gestion des commandes de travail visant des améliorations devrait être organisée sur une base trimestrielle pour assurer une meilleure coordination et une meilleure utilisation du personnel entre la DSGI, les STG et les unités fonctionnelles.

Opérations du système

L'absence de documents à jour a entraîné la création de multiples listes de contrôle afin de mieux intégrer l'entrée des données dans le système et le flux des travaux. L'entrée des données est fonction du niveau de connaissance. On continue encore de dépendre énormément des personnes qui ont participé à l'élaboration du système. Des ressources suffisantes doivent être affectées pour finaliser le manuel de l'utilisateur en direct et permettre son utilisation.

Certaines politiques des RH ont des répercussions sur l'état complet des données du système et peuvent entraîner un manque de cohérence dans le flux des travaux. La direction devrait évaluer les répercussions des rapports sur ses clients et assurer l'enregistrement adéquat de l'information dans le SIGP.

L'équipe de vérification a découvert que les rapports initiaux du SIGP continuent d'être produits et mis à jour sans qu'on en connaisse véritablement l'utilité. Nous proposons d'arrêter la production des rapports de série et de réévaluer les exigences en matière de rapport en fonction de la réalité actuelle.

Les rapports spéciaux sont produits par les STG en s'appuyant sur une structure de données établie à partir d'un extrait des fichiers de données du SIGP. Au cours de la dernière année, le Service a adopté SAS pour appuyer la production des rapports, mais aucun engagement n'a été pris pour appuyer cette technologie. Compte tenu des ressources actuelles limitées, nous croyons que les STG n'ont ni la capacité de soutenir la production de rapports multiples, ni la capacité de garantir efficacement l'assurance de la qualité relativement à la structure de la base de données et au contenu des rapports.

Nous recommandons fortement de confier de nouveau la responsabilité de l'extrait et de la création de la base de données à la DSGI, car il s'agit d'une fonction de l'ABD. La DSGI est chargée de maintenir la structure des données du SIGP et possède également l'expertise nécessaire pour fournir la structure appropriée pour appuyer la production des rapports spéciaux.

Afin de réduire la mauvaise interprétation des données des rapports spéciaux, et jusqu'à ce qu'une meilleure technologie de production des rapports soit disponible, nous proposons l'adoption officielle d'une date de fermeture pour établir l'extrait qui permettrait aux unités fonctionnelles d'entrer l'information la plus à jour dans le SIGP.

L'équipe de vérification a découvert que depuis que le SIGP a été mis en oeuvre, les STG, les unités fonctionnelles et la DSGI ont cessé de s'acquitter de leurs responsabilités relativement au maintien de l'intégrité des données. La structure actuelle des dossiers du SIGP entraîne des incohérences au chapitre des données et une information en double. Les unités fonctionnelles savent qu'il y a de l'information incorrecte dans le SIGP, mais aucune mesure n'a été prise pour corriger le problème. La perte d'employés qui connaissaient bien le SIGP au sein des STG et des unités fonctionnelles a réduit la capacité de mettre en place un processus de prévention pour minimiser les incohérences au chapitre des données.

Il faut de toute urgence normaliser l'information qui doit être saisie dans le SIGP. La Direction des RH devrait clairement définir les données qui doivent être entrées dans le SIGP et évaluer sa capacité de maintenir le niveau d'information attendu par tous les secteurs d'activités. Elle devrait également mettre en place un processus permanent visant l'intégrité des données pour garantir des normes minimales pour la qualité de l'information.

La DSGI devrait être chargée d'élaborer une série de logiciels utilitaires afin de garantir l'intégrité des tableaux pour l'information en double et pour identifier les incohérences au chapitre des données.

Le rôle du Service de transmission des données doit inclure une fonction de gestion des données pour s'assurer que la terminologie soit établie de façon cohérente et pour contrôler la teneur de l'information du SIGP.

INTRODUCTION

Genèse

Depuis 1992, Santé Canada utilise un système reposant sur l'utilisation d'un ordinateur central et entièrement opérationnel connu sous le nom de Système d'information sur la gestion du personnel (SIGP) pour traiter l'information sur les ressources humaines. Au fil des ans, le système a été modifié et étoffé pour combler les nouvelles exigences. Par exemple, le sous-système des congés a été ajouté en 1994 et le sous-système des relations de travail a été établi en 1996 pour combler les exigences du Conseil du Trésor (CT) en matière de déclaration et de collecte des données. Plus récemment, un Module interactif des congés et des présences (MICP) a été mis en place à l'intention des employés qui souhaitent obtenir leur dossier de congés. Le SIGP est mis à jour par l'entremise d'un téléchargement du MICP.

Le Service de transmission des données de la Division des services de technologie et de gestion est responsable de la gestion d'ensemble du SIGP. Il s'occupe de l'identification et de la résolution des problèmes, du soutien des utilisateurs, de la production d'une gamme de rapports réguliers et spéciaux à la demande des clients, de l'administration de la sécurité et de l'accès des utilisateurs au système, du maintien de la qualité des données et d'un certain nombre d'autres fonctions connexes.

Portée de la vérification

La vérification avait pour but d'évaluer de façon indépendante la gestion du système d'information sur la gestion du personnel de Santé Canada, y compris son administration, son exploitation et sa maintenance, en mettant l'accent sur :

- les rôles et les responsabilités;
- les améliorations;
- les opérations du système.

Méthodologie

Progestic a amorcé la vérification en recueillant et en passant en revue les documents pertinents. Pour nous permettre de bien comprendre le SIGP, nous avons élaboré des questionnaires d'interview pour pouvoir mener des interviews avec les employés participant directement à la gestion et à l'exploitation du SIGP.

La vérification a été menée en trois étapes :

- un sondage préliminaire;
- un examen sur le terrain;
- la préparation d'une analyse et d'un rapport.

Remerciements

Progestic tient à souligner la contribution des nombreuses personnes qui ont pris le temps de nous rencontrer et de présenter leurs points de vue pour faciliter notre tâche. Sans elles, nous n'aurions pas été en mesure de réaliser notre mandat de vérification.

OBSERVATIONS

D. Rôles et responsabilités

Administration du SIGP

Observation 1

La gestion des STG est en évolution constante et les processus officialisés sont inadéquats pour assurer une continuité dans la gestion de ses opérations.

Le directeur des STG et le chef des Systèmes ont quitté leur poste et ont été remplacés de façon temporaire. Le poste de directeur des Services des données a été comblé par une personne venant de l'extérieur de l'organisation et le superviseur de l'administration du SIGP est - **Information personnelle supprimée (7 mots) en conformité avec la section 19(1) de la Loi sur l'accès à l'information**.

Même si la façon dont les employés relèvent de leurs superviseurs est informelle, il existe au sein du Service une solide culture de responsabilité.

Selon le directeur précédent, les services votés sont insuffisants pour garantir un niveau adéquat de soutien. Cinq postes sont financés par des services votés, trois postes sont financés annuellement de l'OTCDP par l'entremise du CRR et deux postes ne sont pas financés. Le financement CRR doit être demandé et approuvé chaque année.

Le nouveau MICP a été adopté en novembre 1999. Les deux administrateurs du SIGP doivent également aider les utilisateurs à se servir du MICP car la personne chargée du soutien du module est en congé de maternité.

Le personnel d'exécution doit fournir un certain soutien aux unités fonctionnelles et aux utilisateurs du SIGP sans bénéficier d'un appui important de la direction.

Plus spécifiquement, l'équipe de vérification en est arrivée aux conclusions suivantes :

1) ***Le remplacement continuel des administrateurs ne contribue pas à l'établissement d'un milieu de travail stable.***
Étant donné que ces nominations sont uniquement temporaires, il n'y a pas eu de continuité dans la philosophie de gestion des STG. Il n'y a donc pas de responsabilités et d'imputabilités claires pour les STG et les divers projets du Service.

2) ***Il n'existe pas de pratiques officielles de la façon dont les employés relèvent de leurs superviseurs est informelle***

Le roulement des gestionnaires, les transferts et l'absence de personnes clés font en sorte que l'organisation des STG n'est pas structurée. Toutefois, les employés prennent leurs responsabilités très à coeur.

3) ***Les indicateurs de rendement visant à appuyer le SIGP ont été établis en 1996, mais n'ont jamais été réexaminés.***

Les indicateurs de rendement ne sont pas enregistrés et par conséquent, le rendement ne peut pas être mesuré. Il n'existe aucun registre des demandes de service, ni du statut de ces demandes. L'un des administrateurs du SIGP tient un registre manuel des demandes.

Certains des plus récents indicateurs de rendement ne sont pas raisonnables. La réponse en une heure aux problèmes visant l'identification des utilisateurs est en grande partie réalisable, mais il s'agit d'un objectif trop ambitieux au chapitre de la mesure du rendement. Il ne sera pas possible d'atteindre cet objectif sur une base régulière sans mettre en place un centre d'assistance à temps plein.

Les employés affectés au service ne possèdent pas suffisamment d'expérience au chapitre du service à la clientèle et ne reçoivent pas de directives de la part de la direction.

4) ***Un certain nombre d'initiatives recommandées pour le SIGP n'ont pas été mises en oeuvre.***

On a mené des études pour améliorer le SIGP, y compris la notion de « host on-demand », un examen de l'intégrité et de la qualité des données et un examen du Service de transmission des données (STD). Il est difficile d'évaluer si des mesures concrètes ont été prises pour mettre en oeuvre les changements recensés par ces études. Dans le cadre du dernier processus de planification GI/TI 2000-2001, le directeur intérimaire a relevé deux autres initiatives souhaitables : le projet de rajeunissement visant à remplacer le SIGP et la mise en place d'un entrepôt de données des ressources humaines.

Conclusions

- Actuellement, il n'est pas établi clairement qui est responsable de la bonne gestion des STG.
  Commentaire des RH : *Même s'il y avait un certain nombre de personnes qui occupaient des postes de façon intérimaire, il y avait un transfert des responsabilités pour la gestion des STG, de telle sorte qu'il y avait toujours quelqu'un de responsable.*
- Sans mécanisme officiel de reddition de comptes, il est difficile de gérer les attentes des utilisateurs et de fournir un soutien adéquat au personnel.
- Les STG auraient avantage à recueillir des statistiques sur les activités afin de contrôler la qualité de leurs services et de leur fournir de l'information sur la gestion pour appuyer les besoins en dotation.

- Les études antérieures, y compris les résultats de la présente vérification, ont fourni suffisamment de matériel pour permettre à la direction de préparer un plan d'action exhaustif.

Recommandations

- Stabiliser la gestion des STG et mettre l'accent sur l'établissement d'un processus de gestion pour faire rapport efficacement sur les activités de base (centre d'assistance, production des rapports, évolution de la technologie, soutien des principales initiatives de RH (NGC, etc.)).

Observation 2

Les documents de planification ne sont pas à jour et ne permettent pas à la direction de bien comprendre la situation actuelle.

Nous avons trouvé quelques documents de planification pendant la vérification. Le plan opérationnel des STG renferme des activités opérationnelles (quotidiennes) et des activités de projet, sans ordre particulier de priorité. Ce plan fournit une liste chronologique des étapes de chaque activité. Il y a un plan de travail du SIGP 2000-2001 qui fournit une liste d'améliorations, par ordre de priorité. Les STG élaborent les deux plans, et les STG et la DGSI utilisent le plan de travail du SIGP.

Le plan opérationnel des STG a été mis à jour en avril 2000. Pendant la vérification, le directeur intérimaire des STG a mis à jour le plan opérationnel et en a modifié la présentation afin de pouvoir mieux gérer les délais et l'attribution des ressources.

Rien ne démontre que les plans ont été présentés à la haute direction. Le vérificateur n'a trouvé aucune mention du SIGP dans l'ordre du jour ou le procès-verbal des réunions du SGRH fourni à l'équipe de vérification.

Réponse des RH : *Le plan de travail des STG 2001-2002 a été présenté au SGRH avec les autres plans de travail des divisions. Au cours des années précédentes, les plans de travail du SIGP et les priorités au chapitre des améliorations ont également été présentés au SGRH, mais il est possible qu'ils aient été discutés en table ronde plutôt que comme un point à l'ordre du jour. Dans ces cas, le SIGP est susceptible de ne pas avoir figuré comme un point distinct de l'ordre du jour du SGRH dans les documents examinés par les vérificateurs.*

Le plan opérationnel des STG comprend également certaines améliorations du plan de travail du SIGP. L'information se recoupe dans les deux plans et il est difficile d'évaluer la meilleure source pour l'établissement de rapports d'avancement.

Conclusions

- Le directeur passe son temps à réagir, car les progrès ne sont pas évalués en fonction des délais et qu'il ne peut pas facilement analyser la capacité des STG d'accepter des projets supplémentaires émanant de la haute direction.
- Une meilleure organisation des documents de planification permettrait d'effectuer un meilleur suivi des priorités du budget.

Recommandations

- Le plan opérationnel devrait être organisé de façon à informer la haute direction des activités des STG et de l'avancement des principales initiatives. Il devrait être présenté au moins trimestriellement au Comité du SGRH aux fins d'examen.
- Le budget devrait clairement préciser les activités. Les dépenses réelles par projet devraient être enregistrées et communiquées aux STG pour faciliter la planification future.
- Les activités du SIGP devraient être catégorisées (initiatives de soutien opérationnel, rapport d'activités du STD, projets d'amélioration des logiciels).

Observation 3

Les STG sont incapables de remplacer les personnes essentielles.

Outre l'instabilité des gestionnaires au sein des SGT, l'agent des systèmes des RH est en congé de maladie de longue durée, l'agent supérieur du projet technique a quitté à la fin de janvier 2001 et l'un des programmeurs chargé des rapports quittera le service.

L'absence de la personne-ressource clé en congé de maladie de longue durée a gravement affecté le soutien offert aux unités fonctionnelles. Étant donné que cette personne assumait le leadership et les connaissances générales au sein des STG, son départ a créé un énorme fossé au chapitre de la capacité du groupe de fournir ces services.

Les STG perdent également leur masse critique de savoir technique et fonctionnel.

Pendant la vérification, le directeur du projet du MICP a été nommé chef des Systèmes. L'expérience de cette personne en matière de systèmes et de projets devrait permettre de fournir un meilleur leadership technique. Nous croyons savoir que cette personne continuera d'assurer la liaison entre les STG et la DSGI. Étant donné que cette personne continuera d'occuper un poste au sein de la DSGI, elle pourrait se retrouver dans une situation embarrassante si les STG et la DSGI ne partagent pas la même vision.

Conclusions

- Les attentes à l'égard du personnel actuel dépassent sa capacité d'action. Les responsabilités administratives ne sont pas clairement définies et communiquées tant au sein des STG qu'à l'extérieur de l'organisation. La situation rend presque impossible pour le personnel la possibilité de se concentrer sur tous les aspects de son mandat.
- Un certain nombre de tâches administratives sont laissées de côté ou retardées indûment, ce qui entraîne des problèmes supplémentaires qui n'auraient pas surgi si des ressources suffisantes avaient été affectées aux STG.

Recommandations

- Le poste d'agent des systèmes des RH doit être comblé par voie d'affectation par un utilisateur expérimenté du SIGP afin d'appuyer la formation, l'aide aux utilisateurs et le soutien des améliorations aux logiciels.
- Jusqu'à ce qu'il y ait plus de stabilité au sein des STG, certaines responsabilités de reddition de comptes doivent être transférées à la DSGI. Comme stratégie de transition, le service devrait faire appel à des employés de la DSGI qui fournissent un soutien au SIGP, au chapitre de la production des rapports.

Exploitation du SIGP

Observation 1

Les lignes de communications entre les STG et les unités fonctionnelles doivent être renforcées

Les communications entre les STG et les unités fonctionnelles sont informelles et aucune politique ou procédure reliée aux communications n'a été envoyée aux unités fonctionnelles au cours des deux dernières années.

Plus précisément, l'équipe de vérification a observé les éléments suivants :

1) ***Il n'y a aucun point de contact officiel aux STG.***
Les STG appuient les unités fonctionnelles dans divers domaines. Dans chacun d'entre eux, une personne-ressource ou un numéro de téléphone unique doit être identifié à l'intention des unités fonctionnelles. Actuellement, les unités fonctionnelles communiquent avec la personne qu'elles connaissent au sein des STG et se fient à cette personne pour communiquer leur demande au secteur approprié. Des problèmes relevés dans le sous-système de la rémunération et des avantages continuent d'être rapportés à deux personnes qui travaillaient auparavant pour les STG. Les demandes de rapports spéciaux sont présentés aux RH, qui les acheminent au STD.

2) ***Il existe plusieurs listes d'utilisateurs au sein des STG.***
Il n'existe aucune liste standard des utilisateurs établie par unité fonctionnelle.

3) ***Il n'y a aucun service central d'enregistrement pour contrôler les réponses aux problèmes.***
Les unités fonctionnelles rapportent souvent certains problèmes, mais ne reçoivent aucune réponse. Par exemple, un courriel a été envoyé au SIGP en janvier 2001 relativement à des dossiers en double dans le système. À la fin de la vérification, aucune mesure n'avait encore été prise.

Les problèmes ne sont pas toujours notés et réglés de façon opportune. Les unités fonctionnelles estiment que certaines de leurs demandes sont ignorées. Cela peut être imputable à des expériences antérieures où des problèmes relevés en 1997 sont uniquement traités maintenant.

Conclusions

- Des lignes de communications plus claires permettraient de rationaliser les demandes et donc d'interrompre moins souvent le personnel.
- S'occuper des problèmes de façon opportune pourrait également diminuer les efforts nécessaires pour corriger les problèmes d'intégrité des données.

- La disponibilité de l'information sur la gestion pourrait améliorer l'efficience générale des réponses aux demandes. Elle permettrait également l'analyse des tendances et la prise de mesures correctives par le personnel de soutien.

Recommandations

- Il faudrait utiliser avec parcimonie les messages à diffusion générale. L'importance d'un message est souvent évaluée en fonction de ses destinataires. Les STG devraient cibler l'auditoire approprié pour chaque message.
- Les STG doivent choisir leur stratégie de soutien et leurs points de contact. Une fois les décisions prises, une note de service précisant les divers services et un contact ou numéro de téléphone par service devrait être envoyé à tous les utilisateurs du SIGP.
- Au sein des STG, un système central d'inscription doit être mis en place afin de contrôler les demandes et les réponses.

Observation 2

Aucune responsabilité n'est établie pour le SIGP à l'extérieur de s STG.

À l'extérieur du service, personne n'est officiellement responsable de l'exploitation du SIGP dans les domaines de la sécurité, du roulement du personnel et de la validation du système.

L'équipe de vérification n'a trouvé aucune procédure administrative reliée à l'exploitation du SIGP au sein des unités fonctionnelles. Dans la région de Winnipeg, une personne est identifiée comme contact clé pour le SIGP. Cette personne doit représenter la région pour les questions de dotation et de classification, mais non pour les fonctions administratives. La responsabilité du soutien régional incombe à la personne qui possède le plus d'expérience relativement au SIGP.

Le personnel des unités fonctionnelles ne dispose d'aucune procédure officielle pour informer l'administration du SIGP des problèmes de sécurité ou de roulement du personnel. Conséquemment, l'administration du SIGP doit maintenir de longues listes d'utilisateurs, dont un grand nombre n'ont plus rien à voir avec le SIGP. Cette situation ne permet pas non plus de connaître le nombre véritable des utilisateurs du SIGP.

Il n'y a aucun point de contact unique au sein des unités fonctionnelles chargées de veiller au respect des pratiques approuvées pour l'exploitation du système.

Conclusions

- Les utilisateurs du SIGP font appel à des méthodes différentes, ce qui entraîne un manque d'uniformité au chapitre des opérations.
  Le roulement du personnel, combiné à l'absence de documents, entrave l'utilisation appropriée du SIGP et entraîne divers niveaux d'inscription des données et une information incomplète en matière de rapport au sein du ministère.

Recommandations

- Il existe au sein des STG une ébauche d'un manuel de l'utilisateur en direct. Des ressources suffisantes doivent être affectées pour le terminer et le distribuer à tous les adjoints des RH.
- Les responsabilités administratives doivent être clairement définies et une personne au moins au sein de chaque unité fonctionnelle doit assumer ces responsabilités.

Maintenance du SIGP

Observation 1

La régie de la maintenance des logiciels est documentée, mais elle n'est pas opérationnelle.

Un document a été produit afin de décrire le processus de régie. Les améliorations aux logiciels sont régies par trois comités. Le Comité de consultation des utilisateurs du SIGP est une tribune à l'intention des utilisateurs opérationnels permettant de fournir une rétroaction et des suggestions en vue d'améliorer le système. À partir de la liste des suggestions formulées, le Comité d'examen de gestion du SIGP établit les priorités et le plan de travail pour le SIGP pour l'année financière. Le Comité de gestion des ressources humaines, présidé par le DG de la DGRH approuve le plan annuel des améliorations et confirme la source du financement et le caractère acceptable des dates d'achèvement des travaux.

Nous n'avons pas pu établir si le Comité de consultation des utilisateurs se réunissait plus d'une fois par année. Seul le procès-verbal de la réunion de novembre 2000 était disponible. Il n'a pas encore été traduit ni distribué aux participants. De nombreux utilisateurs du SIGP ne connaissent pas l'existence du processus de régie ou de ces trois comités.

Nous n'avons pas pu trouver une liste à jour des membres des comités. La dernière liste officielle aux dossiers, au moment de la vérification, datait de décembre 1997. La majorité des personnes présentes à la réunion de novembre ne figuraient pas sur la liste originale. Les présidents des comités ne s'occupent plus des STG. Rien ne prouve que des remplaçants ont été nommés et qu'un mécanisme adéquat est en place pour s'assurer que les ressources nécessaires soient affectées en fonction des priorités de la gestion.

Commentaire des RH : *Le président du Comité de consultation des utilisateurs du SIGP était* - **Information personnelle supprimée (4 mots) en conformité avec section 19(1) de la Lois sur l'accès à l'information** - *mais l'un des administrateurs du SIGP le remplaçait et a organisé une réunion en novembre 2000, juste avant le début de la vérification. Le Comité d'examen de gestion du SIGP était présidé par le chef des systèmes des RH, qui avait quitté le groupe en octobre et avait été remplacé en février. Ce comité ne se réunissait que deux fois par année pour recommander des priorités en matière d'améliorations. Il n'y a donc pas eu d'impact sur ce comité. Le Comité de gestion des ressources humaines est présidé par le DG de la DSRH, et ce comité est toujours en place.*

Conclusions

- L'utilisation appropriée d'un processus de régie permettrait de rationaliser toutes les demandes de changements, ainsi qu'une tribune d'échanges permettant d'établir les priorités, et donc des lignes officielles de communications à tous les paliers de l'organisation, en plus de réduire le niveau de frustration de nombreux utilisateurs du SIGP.

Recommandations

- Rétablir le processus de régie et établir le mandat de chaque comité (rôle, membres, fréquence des réunions).
- Assurer la représentation appropriée de tous les services de RH et de toutes les régions au sein du Comité de consultation des utilisateurs et du Comité d'examen de la gestion.

C. Améliorations

Améliorations au système

Observation 1

La détermination des améliorations au SIGP ne fait pas l'objet d'une planification exhaustive.

Il y a un plan annuel pour le SIGP pour l'année financière 2000-2001. Il traite notamment de l'établissement des priorités, des sources de financement, des délais et de la situation actuelle des projets. La liste de travail que partagent la DSGI et les STG comporte 50 p. 100 de commandes de travail de plus que le plan annuel. Le plan pour la prochaine année financière (2001-2002) n'était pas terminé au moment de la vérification.
Commentaire des RH *: Le plan de 2001-2002 a été terminé avant la fin de l'année financière 2000-2001.*

Il n'y a aucune trace d'un budget approuvé ou des sources de financement pour appuyer les commandes de travail actuelles et les nouvelles initiatives.

Le directeur général a demandé aux STG de lui fournir une liste de changements qui pourraient permettre d'améliorer le fonctionnement quotidien du SIGP. La majorité des changements identifiés doit être mise en oeuvre avant la fin de l'année financière 2000-2001.

Le développement des améliorations a débuté sans qu'on ait confirmé qu'il corresponde aux priorités de la gestion.

Conclusions

- Les STG auraient avantage à mener un meilleur exercice de planification afin de s'assurer que les ressources disponibles sont utilisées pour appuyer les objectifs fonctionnels. Les améliorations peuvent être classées en trois grandes catégories :
    - Obligatoires (législation, redistribution des fonctions administratives)
    - Améliorations opérationnelles (nouvelles fonctions, déroulement du travail)
    - Projets spéciaux.
- Les STG ne disposent pas d'un plan solide pour commencer à investir comme il se doit plus de ressources pour des améliorations supplémentaires.

Recommandations

- Limiter les nouvelles améliorations jusqu'à ce qu'une planification appropriée soit effectuée. L'exercice de planification devrait garantir la participation des utilisateurs du SIGP, des gestionnaires des RH et du personnel clé de la DSGI.
- Établir un calendrier trimestriel des nouvelles versions des logiciels. Chaque version combinerait un certain nombre d'améliorations. Cette méthode permettrait de mieux organiser les activités de développement et de mise en oeuvre.
- Réduire au minimum les changements apportés aux logiciels jusqu'à ce que l'orientation technologique soit approuvée.

Observation 2

L'absence d'essais pour les utilisateurs entraîne des retards dans la mise en oeuvre des changements.

La majorité des améliorations prévues sont en attente d'essais d'acceptation. Plus de 50 p. 100 des commandes de travail devant faire l'objet d'essais n'ont aucune personne affectée à cette tâche. Les essais pour toutes les autres commandes de travail sont effectuées par trois personnes.

Les commandes de travail reçues en 1997 font l'objet d'essais depuis septembre 2000. La personne affectée aux essais ne travaille plus pour le SIGP et ses responsabilités n'ont pas été confiées à quelqu'un d'autre.

La DSGI aide les STG à effectuer les essais pour les commandes de travail qui ne touchent pas la mise à jour des fichiers de données.

Les STG n'ont pas encore assumé la responsabilité du soutien du sous-système de la rémunération et des avantages.

Les utilisateurs des unités fonctionnelles sont prêts à participer aux essais, mais aucun processus n'est en place à cet égard.

Conclusions

- L'établissement du calendrier des améliorations ne prend pas en compte la disponibilité des ressources nécessaires pour tester convenablement les changements. Cela entraîne des retards et l'accumulation des améliorations qui attendent d'être mises en oeuvre.
- Les essais devraient être liés à la détérioration des données imputables au mauvais fonctionnement des améliorations.

Recommandations

- La DSGI a un rôle à jouer dans les essais visant les améliorations. À titre de développeur, elle doit mener les essais afin de garantir les bons résultats. Dans le cadre de l'analyse nécessaire, des utilisateurs expérimentés devraient préparer des scénarios d'essais pour vérifier le système.
- La personne qui demande une amélioration devrait participer à l'établissement de la stratégie d'essais.
- Il faudrait planifier toutes les commandes de travail et toutes les parties visées devraient connaître leurs responsabilités.

Changements apportés au système

Observation 1

L'affectation et la répartition actuelle des employés au sein de la DSGI visant à appuyer le SIGP sont ambiguës.

Nous croyons comprendre que le Ministère prévoit annuellement des services votés à la DSGI pour le soutien et la maintenance du SIGP. Un financement supplémentaire est également fourni par les STG pour appuyer les améliorations.

Il est difficile de déterminer comment le personnel de la DSGI est affecté aux projets. La DSGI n'a pas été en mesure de fournir à l'équipe de vérification un plan de projet

ou de ressources et la majorité des commandes de travail du système de pistage n'indiquent pas les ressources prévues.

L'équipe a observé que :

La DSGI a deux consultants qui travaillent sur les projets de maintenance et d'améliorations pour le SIGP. Les travaux de maintenance effectués par les consultants sont imputés aux STG, mais devraient être financés à même le budget de maintenance.

Les frais des experts-conseils dépassent les prévisions originales pour certaines commandes de travail.

Des ressources sont engagées pour des activités peu prioritaires, alors que plus de 50 p. 100 des commandes de travail actives attendent de faire l'objet d'essais auprès des utilisateurs. Actuellement, 30 commandes de travail de faible priorité sont en marche ou font l'objet d'essais.

Pendant la vérification, la DSGI a lancé une initiative visant à diminuer le nombre de commandes de travail en attente d'essais. Toutes les commandes de travail ne visant pas la mise à jour du système devaient faire l'objet de tests de la part de la DSGI et seuls les résultats devaient être présentés aux STG aux fins d'approbation.

Conclusions

- Il est difficile d'évaluer l'impact financier et les priorités lorsqu'on ne connaît pas les ressources disponibles et le travail nécessaire.
- La DSGI continue d'apporter des améliorations alors que 46 problèmes ont été rapportés, et que des commandes de travail visant des problèmes d'intégrité des données rapportés par des utilisateurs n'ont pas encore été officiellement identifiées par la DSGI.

Recommandations

- La DSGI et les STG devraient clarifier le mécanisme de facturation interne pour l'utilisation d'experts-conseils indépendants chargés de la maintenance du SIGP.
- Les commandes de travail de maintenance et de correction devraient primer sur les améliorations de faible gravité.
- Le financement des experts-conseils indépendants affectés à des projets d'améliorations devrait être approuvé par les STG avant le début du projet et une procédure devrait être établie pour traiter les situations de dépassement du budget.
- La DSGI devrait maintenir un plan général d'utilisation des ressources pour contrôler l'utilisation de ces ressources et pour établir sa capacité d'accepter des commandes de travail supplémentaires.

Observation 2

Les changements au système ne sont pas classés en fonction de leur gravité.

Les STG identifient des erreurs de données. Des corrections sont apportées directement aux données sans examiner la cause probable des erreurs.

Seul un petit nombre de commandes de travail visant des bogues sont traitées en priorité et certaines attendent depuis 1997. On a gelé les changements au système (améliorations) pour le SIGP à la fois pour le bogue de l'an 2000 et lorsque le projet AGIR a été mis en oeuvre. Ces deux cas ne nécessitaient pas le gel du travail relié à la correction des erreurs du système. Nous ne savons pas pourquoi les bogues du système n'ont pas été corrigés. La C.P. #4019 (CL3050 - erreurs dans l'organigramme) a une faible priorité, n'affecte pas l'intégrité des données et a été mise en attente pour s'occuper du bogue de l'an 2000. Elle a été soumise en 1997 et un programmeur y a été affecté le 15 mars 2000. Cette commande de travail a été traitée en septembre 2000, mais a dû faire l'objet d'essais parce que le problème n'était pas corrigé. La C.P. #4055 a été préparée pour un problème similaire.

Des changements aux rapports ont été jugés davantage prioritaires que des changements au système visant à corriger des problèmes d'intégrité des données.

Conclusions

- Des bogues n'ont pas été corrigés de façon opportune et des changements derrière l'écran sont devenus nécessaires car il n'y a pas d'autres solutions de rechange.
- La majorité des changements au système affectent l'intégrité des données. Si ces erreurs ne sont pas corrigées et si on ne les empêche pas de se reproduire, elles auront un impact sur la fiabilité des données du SIGP.

Recommandations

- Les changements au système (bogues) devraient toujours avoir la plus grande priorité dans l'attribution du travail. La DSGI et les STG devraient garantir l'attribution appropriée des ressources pour effectuer ces changements.
- Lorsqu'un bogue est détecté et corrigé, la DSGI devrait en évaluer l'impact sur l'intégrité des données et prendre les mesures qui s'imposent.

Observation 3

Le statut des changements au système n'est pas cohérent entre les systèmes internes de la DSGI et le rapport d'amélioration et de maintenance du SIGP.

Toutes les commandes de travail en attente ne figurent pas dans le rapport d'amélioration et de maintenance du SIGP (C.P. #2768, 2827, 2890, 2986).

Le système de pistage est utilisé pour l'inscription des commandes de travail visant le SIGP et pour suivre l'évolution des commandes de travail. Il ne reflète pas de façon cohérente la situation des commandes de travail.

La C.P..#2755 indique que le changement est en attente alors que le rapport d'amélioration et de maintenance du SIGP indique qu'il fait l'objet d'essais de la part d'un autre programmeur. La commande de travail a été présentée le 5 décembre 1997 et pourtant, le problème a été relevé le 13 janvier 1997.

La C.P. #2995, d'après le système de pistage, fait l'objet d'essais, alors que le rapport d'amélioration et de maintenance du SIGP indique qu'on attend de la verser au « PACPT ».

Conclusions

- Les sources multiples d'information créent des incohérences dans les rapports. Il est donc difficile de synchroniser la mise à jour des rapports.
- La DSGI devrait connaître l'impact des erreurs et devrait aider les STG à établir les priorités pour ces changements. Les STG n'ont pas en main tous les faits pour prendre des décisions concernant la gestion du système (améliorations et changements au système).

Recommandations

- Il faudrait utiliser une seule source d'information plutôt que de nombreux systèmes d'inscription. Si le système de pistage est l'outil normalisé de rapport de la DSGI, les STG devraient envisager d'utiliser le même système pour leurs exigences en matière de contrôle.
- Toutes les commandes de travail actives devraient figurer dans le rapport d'amélioration et de maintenance du SIGP et être classées par ordre de priorité en fonction de leur gravité.
- La présentation du rapport d'amélioration et de maintenance du SIGP devrait être modifiée pour établir clairement les différences entre les changements au système et les améliorations.
- Les STG devraient établir des indicateurs de rendement pour contrôler le niveau de service de la DSGI et les investissements au chapitre des changements au système.
- Les changements apportés au système doivent être planifiés.

C. Opérations du système

Entrée des données

Observation 1

Le système est intégré avec le déroulement du travail actuel au sein des unités fonctionnelles, mais il ne semble pas y avoir une étroite collaboration entre les divers secteurs d'activités (classification, dotation, rémunération et avantages).

Les adjoints de RH utilisent le système dans les opérations quotidiennes. Le manque de connaissances au chapitre de la documentation appropriée a entraîné l'établissement de listes de contrôle à l'échelle locale pour établir le lien entre ce qui apparaît sur les écrans du système et les opérations administratives.

Les STG ont établi une liste de contrôle pour appuyer les unités fonctionnelles, mais elle n'est pas utilisée par les utilisateurs du SIGP auxquels nous avons rendu visite pendant la vérification. La région de Winnipeg n'en connaissait pas l'existence. Les employés ne comprennent pas toujours le but de certaines zones. Chaque endroit se sert du SIGP isolément, sans bien comprendre l'importance et l'utilisation de l'information.

L'inscription des activités au « CLOG » (la composante du SIGP chargée des activités de pistage) n'est pas intégrée au déroulement du travail et est considérée comme une fonction distincte.

Les mouvements relatifs à la paye téléchargés de TPSGC au SIGP ne peuvent pas être effectués si certaines mesures de dotation ne sont pas effectuées.

Les RH n'obtiennent pas toujours toute l'information nécessaire pour amorcer une action au SIGP.

Conclusions

- Les données sont entrées au SIGP au meilleur des connaissances des adjoints de RH.
- La production des rapports des STG serait améliorée si les préposés à l'entrée des données comprenaient mieux les diverses sources d'information.
- En général, on ne comprend pas bien l'importance et la fonctionnalité du système.

Recommandations

- Utiliser le manuel en direct pour sensibiliser les utilisateurs.
- Les STG devraient passer en revue leurs listes de contrôle pour déterminer si une liste universelle comportant des modèles standards pourrait être utile aux unités fonctionnelles.

Observation 2

Le contrôle des données du système n'est pas effectué systématiquement et la gestion ne fait pas appliquer les mesures correctives.

L'information du SIGP ne peut pas être utilisée avec d'autres logiciels de bureau (traitement de textes, chiffrier électronique), mais demeure la principale source d'information pour la direction. Étant donné que le système n'offre pas d'avantages directs aux employés, la priorité accordée à l'entrée des données est très faible. La

gestion, à tous les paliers, ne semble pas communiquer l'importance du système ou de son utilisation pour la gestion des fonctions de RH.

L'équipe a également observé les points suivants :

1) ***Certains problèmes relatifs au système sont présents depuis plusieurs années.***
Des commandes de travail datant de 1997 viennent à peine d'être prises en charge.

2) ***On ne s'occupe pas des rapports d'erreurs de façon opportune.***
Des corrections sont relevées, mais elles ne sont pas entrées au SIGP. L'interface entre TPSGC et le SIGP engendre des transactions incompatibles. Étant donné que le SIGP n'est pas le système principal utilisé pour payer les employés, les transactions en suspens au SIGP ne sont pas corrigées de façon opportune et entraînent le rejet d'autres transactions.

3) ***L'intégralité de l'information varie d'une unité fonctionnelle à l'autre.***
Chaque unité a ses propres listes de contrôle et ses processus pour entrer les données au SIGP.

Conclusions

- Certains problèmes relevés il y a plusieurs années sont susceptibles de ne plus être pertinents en raison de la modification des exigences. Cela peut entraîner une perte de temps et des analyses inutiles de la part de la DSGI et les STG.
- Le SIGP doit fournir de l'information sur les RH au ministère. Si les données pertinentes ne sont pas saisies, les rapports pourraient fournir une information incomplète, erronée et sujette à caution.

Recommandations

- Il est urgent de normaliser l'information qui doit être saisie dans le SIGP. La Direction des RH doit clairement définir les données qui doivent être entrées dans le SIGP et évaluer sa capacité de maintenir le niveau d'information prévu au sein de tous les secteurs d'activités.

Observation 3

Les pratiques administratives actuelles pourraient entraîner la présence d'information trompeuse dans le système.

Pour effectuer simultanément une mesure de dotation et un mouvement relatif à la paye, les gestionnaires se servent du même document de source. Il serait avantageux d'amorcer un mouvement relatif à la paye après avoir pris une mesure de dotation. La pratique actuelle qui consiste à effectuer un mouvement relatif à la paye avant la prise

de la mesure de dotation entraîne des erreurs à partir du téléchargement du système de paye et des écarts possibles entre les tableaux de dotation et de rémunération du SIGP.

Les nominations intérimaires d'une durée inférieure à quatre mois ne sont pas inscrites au SIGP. Les affectations ministérielles ne sont pas inscrites dans le système.

Conclusions

- Le SIGP ne peut pas fournir une information complète au sujet de la rémunération provisoire.
- On ne peut se fier sur le SIGP pour déterminer le nom du titulaire du poste.

Recommandations

- Informer les utilisateurs qu'ils peuvent utiliser un processus de traitement rapide pour les urgences afin d'assurer la mise à jour du SIGP.
- Évaluer la politique visant les affectations et les nominations intérimaires et reconnaître son impact sur l'exactitude des rapports du SIGP.

Intégrité des données

Observation 1

Le système permet l'entrée de données incorrectes ou incomplètes.

Les numéros de poste sont souvent entrés incorrectement. Les CIDP ne sont pas entrés de façon uniforme dans le système. Des dossiers en double peuvent être créés. Pendant le processus d'extraction, le STD produit une liste d'erreurs et la remet aux administrateurs du SIGP qui demandent aux utilisateurs de corriger les données. Le STD change ensuite les données manuellement dans la base de données extraite.

Les utilisateurs informent les administrateurs du SIGP des erreurs qu'ils trouvent dans le système. Ces communications prennent habituellement la forme d'un courriel et c'est le destinataire qui doit en assurer le suivi. Les erreurs ne sont pas inscrites à un endroit central et le demandeur ne reçoit pas toujours une rétroaction.

Certaines erreurs de données sont corrigées derrière l'écran par un petit groupe d'utilisateurs du SIGP. Ces changements ne sont pas inscrits et des erreurs d'entrée des données peuvent survenir. Cette pratique n'est pas chose commune et les administrateurs du SIGP ont une description de la façon d'apporter ces changements.

Les changements manuels ne sont pas apportés selon les règles du système. Des données peuvent être entrées directement dans les fichiers classiques VSAM par toute personne ayant le profil « 1010PROG ».

Les erreurs ne sont pas signalées systématiquement à la DSGI comme étant des problèmes relatifs au système.

Conclusions

- L'évaluation des erreurs pourrait fournir une méthode pour apporter de nouvelles corrections au système afin de prévenir les inscriptions incorrectes.
- Les corrections apportées à la base de données extraites engendreront des incohérences entre l'information du SIGP et de la base de données des rapports.

Recommandations

- Examiner la nécessité d'aller derrière les écrans pour corriger des données et formuler des commandes de travail pour améliorer les routines de validation afin de minimiser la réapparition de ces problèmes.
- Toutes les erreurs devraient être signalées à la DSGI comme étant des problèmes relatifs au système.
- Toutes les corrections devraient être apportées aux dossiers du SIGP par l'entremise de routines de validation approuvées et testées ou être limitées à un seul grand utilisateur.

Observation 2

La responsabilité du maintien de l'intégrité des données n'est pas clairement définie.

Les unités fonctionnelles mènent de temps à autre des initiatives de nettoyage des données du SIGP.

Les unités fonctionnelles n'ont pas de service permanent de contrôle de l'information contenue dans le SIGP. Même si, en tant qu'utilisateurs des rapports du SIGP, ils se préoccupent beaucoup de la qualité et de l'intégrité de l'information, aucun employé des unités fonctionnelles n'est chargé d'assurer la qualité des données.

L'ancien agent supérieur des projets effectuait des vérifications du bien-fondé des données. On ne trouve pas les programmes en question et le départ de cette personne a réduit la possibilité de les utiliser de nouveau.

Des programmes sont exécutés à toutes les deux semaines sur l'ordinateur central afin de s'assurer que les deux dossiers du SIGP correspondent. La DSGI n'a pas pu identifier la cause de l'écart. On a décidé de mettre à jour périodiquement le dossier incorrect en utilisant l'information du dossier correct.

Il n'existe pas de modèle de données pour la base de données des rapports spéciaux afin d'assurer la même intégrité que celle qui existe au sein du SIGP. Nous n'avons pas pu confirmer s'il existe un modèle de données pour le système de l'ordinateur central. Il

existe de l'information en double dans la structure actuelle des dossiers du SIGP. L'information entrée sur un écran spécifique n'est pas nécessairement appliquée à tous les tableaux du SIGP.

Conclusions

- Chaque entité du SIGP doit être responsable de l'intégrité de l'information. Toutes les parties doivent partager cette responsabilité. Actuellement, les STG sont considérés comme étant responsables des problèmes d'intégrité du SIGP. La DSGI et les unités fonctionnelles doivent commencer à jouer leur rôle dans le maintien de l'intégrité des données.

Recommandations

- La DSGI doit élaborer une série de programmes pour assurer l'intégrité des tableaux. La cause des problèmes d'intégrité doit être identifiée et corrigée.
- La fonction de l''ABD relative à la base de données des rapports doit être transférée à la DSGI.
- La STD devrait rapporter les problèmes de données à la direction et aux unités fonctionnelles et coordonner les mesures correctives.
- Les unités fonctionnelles devraient avoir la responsabilité de l'intégrité des données. Ses responsabilités devraient être clairement définies et communiquées.

Sécurité

Observation 1

La sécurité du système est adéquate pour empêcher l'accès non autorisé au système, mais on ne tient pas une liste des utilisateurs actifs.

Il existe un niveau suffisant de sécurité technique pour protéger l'accès au système. La direction des unités fonctionnelles semble manquer de rigueur dans l'application des procédures appropriées pour minimiser les risques d'accès non autorisé.

Quatre cents utilisateurs du SIGP sont enregistrés dans le système, mais uniquement 150 d'entre eux sont actifs. Les profils initiaux ont été établis en se fondant sur les fonctions des utilisateurs. Le Service utilise encore ces profils pour limiter l'accès à certaines composantes du système.

L'accès au système pour les utilisateurs qui ne se sont pas servis du système depuis 30 jours sera automatiquement annulé.

Conclusions

- Le nombre des utilisateurs est surévalué. Les communications avec les utilisateurs actifs pourraient être simplifiées si on pouvait maintenir une liste exacte.

- Le maintien de la liste des utilisateurs n'est pas considéré comme une priorité importante.

Recommandations

- La DSGI devrait fournir aux STG la liste des personnes dont le mot de passe n'est plus valide. Elle pourrait servir à gérer la liste des utilisateurs actifs.
- Les unités fonctionnelles devraient s'assurer que les profils actuels des employés correspondent à leurs besoins d'avoir accès au système.

Extraits de données

Observation 1

Le processus actuel d'extraction est lourd et ne correspond pas au cycle administratif.

Les rapports spéciaux sont produits à partir du téléchargement des données du SIGP sur ordinateur personnel. Étant donné que les données du SIGP ne sont pas datées, le téléchargement à partir de l'ordinateur principal doit être effectué très tôt dans le mois afin de saisir les activités du mois et d'effectuer une analyse statique. Ce processus ne permet pas aux unités fonctionnelles assujetties à une période de fermeture d'entrer des données en attente. En outre, une fois l'extrait mensuel effectué, il est extrêmement difficile de répéter le processus pour produire la même base de données statiques ou d'expliquer les changements, car les mises à jour effectuées par les unités fonctionnelles sont continuellement appliquées au SIGP et ne peuvent pas être identifiées à l'élément de données.

Après l'extrait, le STD génère des rapports pour valider les données et les structures de données. À l'occasion, le STD n'a pas été avisé que des changements avaient été apportés aux structures des dossiers du SIGP. Lorsqu'il en a été avisé, il n'a pas été en mesure d'évaluer l'impact des changements.

La fonction de l'ABD pour la base de données des rapports relève actuellement du STD. Compte tenu de la pénurie des ressources aux STG, cette fonction n'est pas appliquée de façon professionnelle.

Conclusions

- Des groupes distincts maintiennent la structure des dossiers sur le système de l'ordinateur central et sur la base de données des rapports. La coordination entre ces groupes pourrait s'avérer difficile et les changements apportés aux dossiers du SIGP pourraient engendrer des données non valides dans la base de données des rapports.
- La validation des données, après l'extrait, prend de trois à cinq jours. C'est un processus très ennuyeux et très long.

- Les rapports mensuels produits par le STD ne renferment pas toute l'information pour le mois en question.

Recommandations

- Adopter une période de fermeture officielle à l'intention des unités fonctionnelles pour l'entrée des données au SIGP. Cette période devrait prévoir suffisamment de temps pour traiter les arriérés de données.
- Confier à la DSGI le maintien de « XtractManager » et de la fonction ABD pour la base de données des rapports, comme extension du soutien au SIGP.

Rapports

Observation 1

Les rapports visant l'ordinateur central continuent d'être produits et mis à jour sans qu'on évalue leur utilité.

Les rapports de série continuent d'être produits et distribués sans qu'on évalue leur utilité. Les rapports sont envoyés par la DSGI au Service, qui à son tour est chargé de les distribuer aux unités fonctionnelles. Le Service compte sur les unités fonctionnelles pour l'aviser des changements apportés aux récipiendaires des rapports.

Le nom des agents de dotation qui se trouve dans le système n'est pas à jour, ce qui rend très difficile la distribution de certains rapports.

La personne chargée de la distribution des rapports a quitté les STG et il n'est pas établi clairement qui assumera cette responsabilité.

La DSGI continue de mettre à jour ses rapports lorsque des changements touchent les rapports.

Depuis l'introduction du MICP, l'utilité de certains rapports de congé est remise en question.

Les unités fonctionnelles n'ont pas de liste des rapports de série disponibles.

Conclusions

- Le SIGP continue d'investir de l'argent et des ressources dans quelque chose qui peut s'avérer inutile.
- Les utilisateurs ne sont pas conscients de l'existence de ces rapports.

Recommandations

- Cesser de distribuer les rapports de série afin de réévaluer leur usage réel.

- Réévaluer les rapports de série en fonction des besoins actuels des unités fonctionnelles.

Observation 2

L'introduction de diverses technologies a réduit la capacité du STD de fournir efficacement des services d'établissement de rapports.

La décision d'adopter le SAS a été prise sans effectuer une véritable analyse de rentabilisation. Le SAS est utilisé dans d'autres secteurs des RH, mais il n'y a actuellement aucun plan de gestion pour appuyer le STD au chapitre du déploiement du SAS.

Les rapports sur la programmation des ressources sont uniquement efficaces dans un logiciel de rapport. Un programmeur se spécialise dans le SAS, alors que l'autre est responsable des rapports R&R.

Conclusions

- Le STD ne dispose pas de la masse critique nécessaire pour soutenir plusieurs technologies.
- Le logiciel de rapport R&R est désuet.
- Compte tenu du fait que le rôle du STD consiste surtout à fournir des rapports de tabulation, les investissements dans le SAS ne semblent pas appuyer ce type de rapport.

Recommandation

- Les STG devraient envisager de remplacer le logiciel R&R par un logiciel de rapport plus convivial qui pourrait être utilisé par les unités fonctionnelles.

Observation 3

La gestion des rapports spéciaux manque de rigueur.

La demande au chapitre des rapports spéciaux continue d'augmenter chaque année. L'an dernier, plus de 1 000 rapports spéciaux ont été produits. Le volume des demandes, combiné au roulement du personnel, a entraîné certains problèmes de gestion.
Plus particulièrement, l'équipe a observé les éléments suivants :

1) ***Les rapports sont produits avec une assurance de la qualité inférieure***
Le STD remet de plus en plus de rapports aux unités fonctionnelles avec un minimum de vérification. Auparavant, le Service disposait de plus de ressources pour la vérification des données et assurait donc une certaine intégrité des données au SIGP. La combinaison de l'augmentation de la charge

de travail et de la diminution du personnel ont limité la capacité du Service de s'acquitter de cette fonction.

Les utilisateurs qui demandent ces rapports ne précisent pas tous les paramètres appropriés et le programmeur du STD, en raison d'un manque de connaissances administratives, n'est pas en mesure d'évaluer convenablement la demande. Les rapports sont donc produits à plusieurs reprises jusqu'à ce que l'information correcte soit imprimée.

2) ***L'organisation des codes de source n'encourage pas leur réutilisation.***
Plus de 1 000 rapports ont été produits l'an dernier. Chaque rapport est traité comme un rapport distinct. Le code de source n'est pas entreposé de façon structurée afin de trouver facilement des codes réutilisables. Les programmeurs copient les codes des rapports précédents, s'ils les connaissent.

3) ***Il n'existe pas de mécanisme de gestion central des rapports.***
Il n'existe aucune procédure officielle pour demander des rapports du STD.

Le STD dispose d'un carnet de travail où les programmeurs inscrivent leurs propres rapports. Il prévoit remettre ce carnet de travail à tous les utilisateurs pour inscrire leurs demandes de rapports.

Nous avons trouvé de nombreuses versions de listes des rapports disponibles pendant la vérification. L'administration du SIGP a trouvé une liste de rapports que ne connaissait pas la personne actuellement chargée des rapports. En raison du taux de roulement élevé au sein du Service, les programmeurs ne connaissent pas tous les rapports disponibles.

Les utilisateurs ne savent pas quels rapports sont disponibles, ni leur mode de présentation.

4) ***Il n'existe aucune statistique sur les activités reliées aux rapports.***
Les demandes de rapport ne sont pas classées par ordre de priorité et il n'existe aucune statistique sur les utilisateurs, le type d'information et les exigences futures.

Conclusions

- La PRH et le STD produisent des rapports à partir de la même base de données. La structure de la base de données est aussi complexe que les tableaux de l'ordinateur central du SIGP. Il existe des données en double à la fois dans le système de l'ordinateur central et dans la base de données des rapports. Les règles administratives visant ces données en double ne sont pas définies. Des rapports similaires pourraient être produits par les deux services, avec des résultats différents.

- Le roulement du personnel et les efforts déployés au chapitre de l'extrait mensuel affectent sérieusement la capacité du STD de gérer la fonction de production des rapports.

Recommandations

- Le STD devrait regrouper les rapports par catégorie pour disposer d'une structure d'entreposage. Cette dernière pourrait aider l'équipe à trouver le code de source et à diffuser l'information aux utilisateurs.
- Le Service de traitement des données devrait également s'occuper de la gestion des données pour garantir l'utilisation d'une terminologie uniforme. Pour garantir des résultats prévisibles, il importe d'utiliser les bons termes.
- Il faudrait mettre en place un processus officiel pour demander des rapports spéciaux. Il y a actuellement une application Lotus Notes qui n'a pas encore été présentée aux utilisateurs, mais qui pourrait être utilisée pour appuyer le processus. Le carnet de travail pourrait être élargi pour appuyer les rapports de gestion.

Opérations du système

Observation 1

La bonne utilisation du système repose sur les connaissances de l'unité fonctionnelle.

Un nombre restreint de sessions de perfectionnement ont été offertes l'an dernier et peu de représentants des régions y ont participé.

Le transfert des connaissances se fait d'une personne à l'autre en copiant les méthodes utilisées à l'échelle locale. Dans certains secteurs d'activités, la connaissance du système est très limitée. Le Service est en train de préparer un manuel de l'utilisateur en Lotus Notes pour chaque poste de travail. Cette initiative permettra de pallier l'absence de documentation actuelle.

Il ne semble pas exister de version à jour de la documentation. La documentation la plus récente remonte à 1995.

Les changements apportés au SIGP sont annoncés en envoyant des courriels aux utilisateurs. Ces courriels ne sont pas appropriés pour la mise à jour des manuels. Un utilisateur de l'administration centrale considère le manuel comme étant extrêmement utile, alors qu'un autre utilisateur de Winnipeg ne savait même pas qu'un manuel était disponible.

Conclusions

- Des méthodes de travail incorrectes sont communiquées d'une personne à l'autre.

- Le manque de ressources au sein des STG a affecté le niveau de soutien offert aux unités fonctionnelles.
- Les courriels que reçoivent les utilisateurs sont parfois imprimés et annexés au dos du document. Ces courriels ne permettent pas de remplacer une page ou une section des manuels. Il en résulte que les mises à jour ne sont habituellement pas classées dans l'ordre approprié.

Recommandations

- Examiner des solutions de rechange à la formation en classe, notamment :
  - Des échanges de personnel à court terme entre les régions.
  - Des sessions de formation intégrées comportant des activités administratives réelles (formation en cours d'emploi).
  - Concentrer la formation sur les transactions à fort volume.
- Les recommandations formulées à l'Observation 1 de la section consacrée à l'entrée des données contribueraient à l'utilisation appropriée du SIGP.

Observation 2

Le niveau actuel de dotation ne correspond pas à la demande de la collectivité des RH en matière de soutien visant le SIGP.

Le niveau actuel de dotation ne correspond pas aux exigences de la collectivité des RH. Le même groupe de personnes est responsable du soutien quotidien du SIGP et du MICP, de la gestion des mots de passe, du contrôle de l'accès au système, de la formation, des comités de travail et d'autres projets spéciaux. Les attentes en matière de rendement dépassent la capacité des Systèmes des RH.

Conclusions

- Les tâches effectuées par le personnel de soutien ne sont pas classées par ordre de priorité.

Recommandations

- La gestion devrait aider l'administration du SIGP à assigner des priorités à toute la gamme des services offerts.
- Il faudrait faire appel aux utilisateurs expérimentés des régions pour les essais à l'intention des utilisateurs.